

GUIDE RSE
**LE DIALOGUE
AVEC LES PARTIES
PRENANTES**

SOMMAIRE

Qu'est-ce que le dialogue avec les parties prenantes ?	6
Comment s'engager dans une démarche de dialogue avec ses parties prenantes ?	9
Quelles sont les conditions de réussite et les erreurs à ne pas commettre ?	15
Conclusion	17
Pour aller plus loin	19

ÉDITO

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est la contribution de l'entreprise au développement durable. La Commission européenne la définit comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Les entreprises doivent ainsi respecter la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux et avoir engagé – en collaboration étroite avec leurs parties prenantes – un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et des consommateurs dans leur stratégie et leurs activités commerciales.

La RSE est un moyen pour l'entreprise d'anticiper l'évolution des demandes de la société et donc de renforcer ses performances à court, moyen et long terme. Ainsi, chaque entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, est encouragée à adopter une démarche RSE afin d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux au cœur de sa stratégie et de sa gestion.

Du fait de la diversité des enjeux que la démarche RSE recouvre, il est important que l'entreprise la construise en sollicitant les acteurs qui participent et/ou interfèrent dans ses activités. En effet, ce dialogue avec les parties prenantes est indissociable de la démarche RSE car il permet :

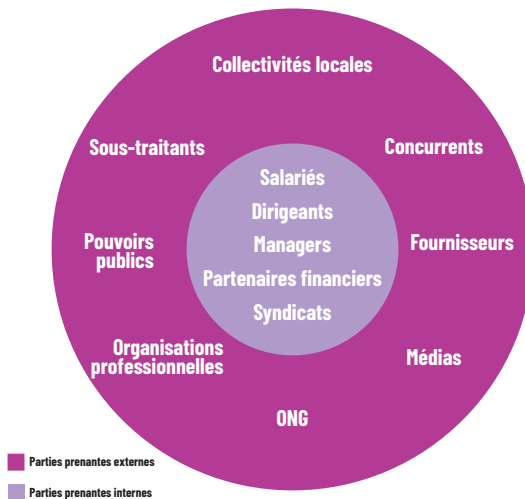
- **de mieux connaître les impacts de l'activité de l'entreprise sur la société dans son ensemble et ainsi de mieux prévenir les risques ;**
- **de développer des actions pertinentes et pragmatiques et constitue un levier d'innovation pour des solutions concrètes, acceptables et durables.**

Ce guide s'adresse aux dirigeants de TPE/PME, aux directions d'établissements, aux directions opérationnelles et fonctionnelles des entreprises ou encore aux fondations d'entreprise, afin de vous donner les clés de la mise en place de ce dialogue avec les parties prenantes.

Qu'est-ce que le dialogue avec les parties prenantes ?

Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Les parties prenantes sont des personnes physiques ou morales (individus, entreprises, institutions, organisations) qui impactent ou qui pourraient être impactées par les activités ou services d'une entreprise. On distingue les parties prenantes internes des parties externes, composées chacune d'une large palette d'acteurs (liste non exhaustive) :



Pourquoi s'intéresser à ses parties prenantes ?

Il est nécessaire pour l'entreprise/l'institution de s'interroger sur les relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes et les moyens de les développer. L'objectif premier est de **consolider les relations avec ces dernières** mais aussi de réfléchir à de nouveaux modes de dialogue et à l'intérêt d'aller au-delà des relations déjà établies avec ses parties prenantes. En établissant ce dialogue, chacune participe à la vie de l'entreprise, et inversement. Il est donc essentiel de ne négliger aucune des parties prenantes et de toutes les traiter sur un même pied d'égalité.

Pourquoi instaurer un dialogue avec ses parties prenantes ?

Cette démarche n'a pas vocation à remplacer le dialogue social qui existe déjà dans l'entreprise et constitue un lieu de dialogue privilégié avec les représentants des salariés. En revanche, **de nouveaux acteurs** (ONG, blogueurs, experts, etc.) et de nouveaux modes de relations (réseaux sociaux, panels, etc.) sont apparus et nécessitent ainsi d'établir un état régulier de ses relations avec ses parties prenantes et de **faire évoluer les modes de dialogues existants. Une veille autour des enjeux stratégiques de l'entreprise est l'outil essentiel pour progresser dans ce domaine.**

D'après l'expérience des entreprises qui ont engagé ce type de démarche, le dialogue avec les parties prenantes est :

- un outil pour la compréhension de son environnement et de son contexte ;
- un facteur d'anticipation pour faciliter les relations avec les parties prenantes, y compris dans des cas où le dialogue ne se fait pas à l'initiative de l'entreprise ;
- un moyen de permettre son développement, de créer des opportunités de marchés
- un levier d'acceptabilité des activités ;
- un moyen de gestion de sa réputation, de son image ;
- un travail d'influence à long terme ;
- un croisement des expertises pour enrichir sa stratégie ;
- une opportunité d'identifier les signaux faibles, d'anticiper et prévenir les risques et la réglementation.

Le dialogue avec les parties prenantes est loin d'être réservé aux grandes entreprises : **les PME, en raison de leur fort ancrage territorial, se trouvent en relation avec de nombreuses parties prenantes et doivent-elles aussi entretenir voire développer ces relations.**

En synthèse, le dialogue avec ses parties prenantes est un levier de réussite de la stratégie de l'entreprise. Effectuer cet exercice permet de prévenir certains risques et d'identifier des opportunités pour l'entreprise. La norme

internationale de responsabilité sociétale des organisations (ISO 26 000) consacre l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci comme une pratique fondamentale de responsabilité sociétale.

Comment s'engager dans une démarche de dialogue avec ses parties prenantes ?

Étape 1

Identifier les catégories de parties prenantes

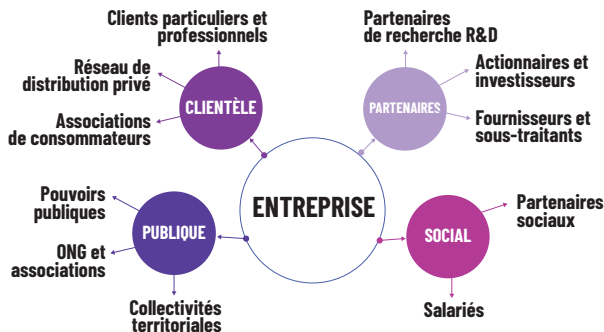
L'objectif du dialogue avec ses parties prenantes est de prendre en compte le contexte, avec une vision à long terme, pour agir efficacement dans la durée. Plusieurs critères permettent d'identifier et évaluer les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise doit prioritairement parler en fonction des enjeux de l'entreprise, du contexte et de son cœur de métier.

À noter : un individu ou une institution/organisation peut appartenir à plusieurs groupes d'intérêt. C'est notamment le cas des salariés qui peuvent être à la fois consommateurs, actionnaires, membres d'une ONG, etc. Il est conseillé de porter à ces groupes une attention particulière.

Conseil n°1

Commencer par identifier les parties prenantes à proximité de l'entreprise, celles avec lesquelles elle entretient déjà des relations, puis étendre l'identification à celles avec lesquelles elle n'a pas encore de relations et qui sont importantes pour l'entreprise.

Le schéma ci-dessous représente un exemple des parties prenantes identifiées par une entreprise



À noter : le règlement général sur la protection des données (RGPD)

est un règlement qui encadre le traitement des données personnelles au sein de l'Union Européenne. Il rend obligatoire le fait d'informer toutes les personnes dont les données personnelles ont été enregistrées. Cela vaut ainsi pour toutes les entreprises dans le cadre du processus d'identification de leurs parties prenantes. Ce dernier doit respecter le RGPD.

Étape 2

Qualifier ses parties prenantes

Une fois l'identification opérée, il est recommandé à l'entreprise de qualifier pragmatiquement ses parties prenantes en fonction de 2 critères :

1. La qualité de la relation et l'intérêt de la partie prenante : l'entreprise évalue le degré de soutien ou d'opposition de la partie prenante par rapport à l'entreprise et ses activités ;
2. Son pouvoir d'influence et/ou de décision : l'entreprise estime la capacité de la partie prenante à impacter l'entreprise et ses activités (réseaux physique et numérique par exemple).

Conseil n°2

En fonction de son secteur d'activité, qualifier ses parties prenantes selon le pouvoir de nuisance et de soutien de chacune. Cela permettra de définir des actions spécifiques (voir schéma ci-dessous). À noter que certaines parties prenantes peuvent être « neutres » vis-à-vis de l'entreprise et de ses activités.



Étape 3

Prioriser les parties prenantes

Toutes les parties prenantes méritent l'attention de l'entreprise. Mais comme cette dernière n'aura souvent pas la possibilité d'entrer en relation avec toutes en même temps, il convient d'identifier celles avec lesquelles engager prioritairement un dialogue.

L'entreprise peut s'appuyer sur plusieurs critères pour évaluer et sélectionner ses parties prenantes, parmi lesquels :

- connaissance des enjeux et niveaux d'expertise ;
- légitimité et représentativité ;
- pouvoir de décision, niveau et capacité d'influence (cf. qualification de l'étape 2) ;
- identification des intérêts des parties prenantes et de la qualité de la relation (cf. qualification de l'étape 2) ;
- capacité et volonté à dialoguer, degré de dépendance vis-à-vis de l'entreprise (cf. conseil 2) ;
- identification de la nature des demandes formulées par les parties prenantes (juridique, éthique, économique, médiatique, etc.).

Conseil n°3

Commencer par dialoguer avec les parties prenantes constructives (celles qui sont prêtes à échanger quelle que soit la catégorie dans laquelle elles se situent) et dans un second temps, envisager d'entrer en relation avec les autres pour ouvrir un éventuel dialogue. Il est recommandé à l'entreprise de miser sur la diversité et la complémentarité des parties prenantes afin d'avoir une vision globale de son activité.

L'entreprise peut notamment utiliser les réseaux existants et organisations auxquelles elle participe comme tremplin vers les parties prenantes moins accessibles. Les fédérations professionnelles et les MEDEF territoriaux peuvent constituer une voie d'entrée.

Cette caractérisation permettra de déterminer clairement les interlocuteurs (institutions ou personnes) et de mieux adapter le mode de relation à établir et les résultats attendus.

Cet exercice sera très utile même s'il n'est pas totalement exhaustif ou que cette identification est appelée à évoluer. En fonction des sujets et du contexte, l'entreprise pourra réviser cette identification et qualification, il faut l'aborder avec une vision dynamique et évolutive et ne pas considérer les catégories comme figées.

Étape 4

Choisir le mode de dialogue

En fonction des enjeux et du sujet, du degré de maturité de la démarche en interne, des échelles de temps dans laquelle elle s'insère, de l'éventuel historique de la relation, l'entreprise doit se poser la question de la forme de dialogue à adopter pour chaque partie prenante en fonction des objectifs visés.

Bien entendu, il peut exister différents niveaux de relations selon les parties prenantes. L'entreprise peut développer des relations bilatérales (dialogue plus ou moins formalisé) et/ou opter pour des formes multilatérales qui associent plusieurs parties prenantes à la fois. Le choix n'est pas figé et est appelé à évoluer au fur et à mesure du développement (positif ou négatif) de la relation entre l'entreprise et la partie prenante.

Ainsi, plusieurs modes de dialogue peuvent exister, selon que l'entreprise souhaite des relations temporaires ou récurrentes, parmi lesquels :

Exemples	Dialogue bilatéral	Dialogue multilatéral
Dialogue temporaire	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue informel (échanges de points de vue et de positions, stratégie d'influence de certains acteurs, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Commissions locales de concertation. • Organisation de consultations à titre indicatif.
Dialogue permanent	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien institutionnel (d'une partie prenante par l'entreprise ou vice versa). • Processus d'information directe (par la diffusion d'informations ou des réunions régulières). • Partenariat (consultation sur certaines décisions stratégiques, organisation d'événements croisés, etc.). • Co-construction de produits et d'offres (démarche de co-innovation). 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation de panels multi-parties prenantes (au niveau global/ groupe ou au niveau local). • Structuration de réflexions et d'actions au sein d'une filière (lobbying sectoriel). • Co-construction de produits et d'offres (démarche de co-innovation). • Avis sur la démarche RSE de l'entreprise intégrés dans le rapport de gestion ou le rapport dédié.

Conseil n°4

Réaliser un recensement des modalités de dialogue en distinguant information et consultation par catégorie de parties prenantes.

Étape 5

Préparer et engager le dialogue avec les parties prenantes

L'entreprise doit s'interroger très en amont sur les modalités de la relation avec ses parties prenantes. Il est conseillé de prendre le temps de se poser les questions suivantes, car la réflexion initiale et la préparation sont primordiales pour le bon déroulement de la relation.

- ▶ Quels sont les enjeux, les finalités, les objectifs en fonction du contexte ? Quels sont les résultats attendus ? (par exemple : revue critique de la politique de développement durable ? contribution au rapport annuel ? identification des signaux faibles ? identification des partenariats stratégiques ? co-construction d'offres ?)
- ▶ Quel est l'intérêt/le bénéfice/la valeur ajoutée attendu par les parties prenantes ? Quelles sont leurs motivations ?
- ▶ Quels sont les avantages et inconvénients ? Quels sont les risques et opportunités ? (analyse stratégique, veille)
- ▶ Quel mode de dialogue l'entreprise souhaite-t-elle développer ? (cf. étape 4)
- ▶ Quel périmètre, positionnement dans l'organisation choisir en fonction des enjeux et des parties prenantes ?
- ▶ Quel degré de transparence dans les relations et quelles règles de confidentialité partagées ?
- ▶ Quel coût estimé de cette démarche, comment la financer et faut-il donner d'éventuelles contreparties aux parties prenantes pour leur participation ?

- ▶ Quand et comment évaluer les éventuels progrès ? Quand et comment faire la synthèse des travaux et faire part des retours aux parties prenantes ?
- ▶ Faut-il faire intervenir un médiateur/tierce personne (ou pas) ?
- ▶ Quand, comment, pourquoi mettre fin à la relation ?

Quelles sont les conditions de réussite et les erreurs à ne pas commettre ?

À faire	À ne pas faire
Bien définir les règles en interne et avec les parties prenantes pour encadrer le fonctionnement et le mode de concertation, notamment en ce qui concerne les règles de confidentialité et de communication. L'important est de veiller à la sincérité et la cohérence des échanges.	Oublier l'analyse stratégique initiale des enjeux et du contexte de l'entreprise (risque de relations « hors-sol »).
Réussir à convaincre en interne et lancer une démarche : savoir communiquer sur les risques/opportunités, les intérêts de la démarche et sur les résultats attendus. L'implication de la direction reste un facteur très important : elle doit jouer un rôle moteur pour lancer la démarche. Penser également à sensibiliser toutes les équipes dirigeantes et s'assurer de la cohésion des comités de direction.	Ne pas avoir clarifié les objectifs dès le début (risque d'attentes divergentes et de déception dans la relation).
Se donner des indicateurs de suivi et de mesure et communiquer sur les résultats facilitera la mobilisation interne et aidera à pérenniser le dialogue/la relation. Informer régulièrement les parties prenantes des actualités de l'entreprise.	Confondre communication et publicité (qui servent à faire connaître une marque, un produit, un service) avec le dialogue avec ses parties prenantes (qui vise à instaurer un échange, créer une relation).
Savoir faire vivre le dialogue dans le temps en le faisant évoluer et en renouvelant les sujets voire les parties prenantes. L'entreprise doit avoir des moyens de l'alimenter, notamment grâce à une interaction permanente avec le management.	Considérer que le dialogue existe ou est instauré une fois pour toutes (risque pour les parties prenantes de se lasser).
Définir les différents niveaux de déploiement du dialogue (international/national/local) et assurer la coordination des politiques entre le groupe, ses filiales, ses sites (géométrie et géographie variable).	Vouloir continuer à tout prix quand le dialogue ne fonctionne pas à un instant T avec certains acteurs (risque d'effet boomerang avec une aggravation des relations).
Savoir gérer l'imprévu de la richesse du dialogue avec les parties prenantes, accepter la créativité en ayant défini les limites et bornes au-delà desquelles l'entreprise ne souhaite pas aller.	Se tromper de temporalité : ne pas attendre une période de crise pour initier la relation, il vaut mieux bénéficier d'un climat calme et favorable.

Certains outils peuvent également aider à construire et entretenir le dialogue des entreprises avec leurs parties prenantes. Les entreprises peuvent par exemple se référer aux référentiels sectoriels construits par certaines fédérations professionnelles.

Les 17 ODD (Objectifs de développement durable) initiés par l'ONU mis en place afin d'éliminer la pauvreté, de lutter contre les inégalités et les changements climatiques, sont également un bon outil pour encadrer le dialogue avec les parties prenantes, notamment **l'ODD 17** qui vise à mettre en place des partenariats pour la réalisation des objectifs. Il existe notamment de nombreux labels RSE qui permettent de fournir un cadre aux entreprises quant à la mise en place du dialogue avec leurs parties prenantes.

Conclusion

Engager un dialogue avec ses parties prenantes constitue un processus de long terme, avec potentiellement des hauts et des bas, des succès mais aussi des frustrations. **Le Mouvement des entreprises de France encourage toutes les entreprises à se lancer dans cette démarche** car sur le long terme elle est créatrice de valeurs pour l'entreprise, pour ses parties prenantes et pour la société dans son ensemble.

Exemple d'Agri 2000-Environnement

Intervenant dans le domaine des travaux publics et des travaux forestiers, le groupe d'une cinquantaine de salariés a entamé une démarche de dialogue avec les parties prenantes à la suite de l'obtention d'un marché de déboisement sur la Ligne à Grande Vitesse Sud Europe Atlantique (LGV SEA) Tours-Bordeaux, un chantier comportant d'importants enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Les parties prenantes clés ont été identifiées et un dialogue a été mis en place avec acteur : recherche d'un consensus sur les méthodes de production et de préservation de la biodiversité avec des ONE environnementales locales, processus d'information direct avec les pouvoirs publics et les donneurs d'ordre pour établir une relation de confiance, sensibilisation et soutien des sous-traitants sur les demandes sociales, sociétales et environnementales des parties prenantes, etc.

Cette démarche a contribué à l'obtention d'une seconde tranche de travaux plus importante sur ce marché. Elle a également initié un changement de mentalité en interne, un gain d'expertise et l'ouverture de nouvelles opportunités.

Exemple du site de Sanofi à Chilly-Mazarin

Acteur majeur de l'innovation pharmaceutique, le groupe Sanofi bénéficie d'une forte présence en France. À travers ses différents sites, Sanofi a pour volonté de rendre compte d'une véritable empreinte territoriale et de fonder des relations durables avec ses parties prenantes.

Par exemple, sur le site de Chilly-Mazarin/Longjumeau, Sanofi porte l'innovation dans le domaine de la santé en mettant en place des partenariats scientifiques avec les acteurs locaux. Parmi eux, des écoles et des associations de la région : Institut Pasteur, Institut Gustave Roussy, ou encore l'AP-HP. De cette manière, Sanofi participe et contribue au développement du territoire.

Les collaborateurs du site sont également impliqués dans la démarche et mènent diverses actions de bénévolat ainsi que du mécénat de compétences, permettant de renforcer l'impact local. Parmi ces actions :

- ma caméra chez les pros : une action qui a pour objectif de faire découvrir aux collégiens les métiers de la pharmaceutique ;
- ma journée patient : une action qui permet au salarié de Sanofi de passer une journée avec une association de patients volontaires en Île-de-France.

Pour aller plus loin

- ▶ Retrouvez toutes les ressources RSE sur la [page dédiée du MEDEF](#)
- ▶ Guide « **PME et ETI : des réponses à vos enjeux clés grâce aux Objectifs de développement durable** », *Global Compact France*, 2022
- ▶ Guide « **Responsabilité Sociétale - Découvrir ISO 26000** », ISO Organisation internationale de normalisation, 2010
- ▶ Guide « **Construire ensemble : l'engagement territorial des entreprises** », Mouvement des entreprises de France et Le Rameau, 2018
- ▶ Publication « **Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience : où en sont les entreprises françaises ?** », Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes
- ▶ Livret n°1 « **Un comité des parties prenantes repensé** », ORSE, 2021
- ▶ Livret n°2 « **L'analyse de matérialité au service du dialogues parties prenantes** », ORSE, 2021
- ▶ Livret n°3 « **La déclinaison opérationnelle du dialogue, gage d'intégration dans son écosystème** », ORSE, 2022

Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com